

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Agar perusahaan dapat bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang dengan sumber daya manusia (SDM) yang handal. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi, dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan (Sutrisno, 2013: 76).

Menurut Mathis & Jackson (2016: 113), tampak terlihat jika dalam suatu organisasi atau perusahaan terdapat interdependensi antara sumber daya manusia (karyawan) dengan *output*-nya, baik dilihat dari aspek kualitas maupun kuantitas *output* tersebut. Dengan kata lain, meskipun ketersediaan faktor-faktor produksi mutunya bagus, tidak akan berarti jika tidak diimbangi dengan faktor manusia (sumber daya manusia) yang cakap.

Berhubungan dengan karyawan tidak akan lepas dari kinerja karyawan. “Kinerja karyawan individual merupakan faktor utama penentu keberhasilan organisasional dan mereka mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional secara signifikan” (Mathis dan Jackson, 2016: 114). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual yaitu kemampuannya, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang

diterimanya. Hubungan ketiga faktor tersebut saling berkesinambungan dalam diri karyawan. Apabila salah satu faktor tersebut tidak ada atau dikurangi maka akan memengaruhi kinerja karyawan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus memperhatikan kebutuhan karyawannya. Hal-hal yang harus diperhatikan adalah faktor-faktor kinerja individual dan kinerja organisasional (Mathis dan Jackson, 2016: 118). Faktor kinerja individual seperti usaha, kemampuan, dan dukungan. Sedangkan dari faktor organisasional adalah pekerjaannya. Persaingan bisnis yang semakin ketat membuat perusahaan harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan mempengaruhi kelangsungan hidup atau keberadaan perusahaannya.

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang dapat dikelola dan dikembangkan kemampuannya untuk menghadapi tantangan yang terjadi dalam dunia kerja. Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam sebuah organisasi, di mana salah satunya adalah karyawan yang bekerja di Perusahaan *Outsourcing*. Pada umumnya dalam dunia kerja Perusahaan *Outsourcing*, khususnya bidang sumber daya manusia akan menghadapi permasalahan seperti keterbatasan kemampuan kerja. Selain itu, kesesuaian dalam hal kompensasi, tunjangan, hubungan tenaga kerja, penempatan, pelatihan, kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja karyawan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kualitas kerja (Rivai, 2015: 357).

Salah satu cara untuk melihat pencapaian kinerja yang baik adalah memperhatikan rotasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Nursanti (2016) mengatakan bahwa rotasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja. Pelaksanaan rotasi kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan harus memiliki kemampuan yang berkembang dan merasakan pengalaman kerja yang tidak monoton. Pekerjaan yang sifatnya rutin dan monoton akan menimbulkan kebosanan atau

kejenuhan sehingga mengakibatkan turunnya semangat dan gairah kerja. Oleh karena itu dalam bentuk pengembangan dan pengoptimalan kinerja karyawan, maka kebijakan rotasi pekerjaan diterapkan.

Tabel 1.1 Data Rotasi kerja karyawan PT. Kopkar MMS Tiga Periode

Bulan, Tahun	Kode	Tim 1	Tim 2	Tim 3	Tim 4
Februari, 2021	P	Ardy K.	Sasmito H.	Ilham Ashar	Erwan M.
		Bagas P.	Alif Kurnia	Ferdian Arif	Afi Tamam
		Farid Catur	Reza P.	Lukman H.	Chalim
		Ichwan	Benny W.	Toufik	Ari W.
	R	Hardeka Dwi	Aminullah	Anggi Septya	Faisal Setyo
	D	Magligai M.	Bayu Ichwan	Ricki Abdul	Resa Budi P.
		Ferdian Arif	Eko D.	Rachmat A.	Nasrul Islam
		Nanang S.	Ikhwan Fauzi	Ego Pras	Herlambang
		Bayu S.	Adiarsa Satria	Widiatmoko	Dani F.
		Hari Setya	Yovi A.	Hery Nur	Pendik Tri S.
	DM	Eka Krisna	Erwan M.	Reva Dwi	Tendi Pandu
		Juhanto P.	Nanda S.	Yanuar Dani	Vatria Ari
	M	Hafidh A.	Viqi Yudha	Mulyono E.	Sahril Afwan
		Ikhyanto	Aris Nur H.	Septyawan P.	Anggi Lumire
April, 2021	P	Rangga H.	Febrian Budi	Anggi Septya	Wartimin
		Bayu S.	Resa Budi P.	Ardy K.	Hery Nur
		Hari Setya	Yanuar Dani	Bagas P.	Reva Dwi
		Farid Catur	Mulyono E.	Nasrul Islam	Vatria Ari
	D	Ichwan	Erwan M.	Widiatmoko	Sahril Afwan
		Hardeka Dwi	Afi Tamam	Ikhwan Fauzi	Aziz P.
		Nanda S.	Chalim	Adiarsa Satria	Ilham Ashar
		Viqi Yudha	Ari W.	Yovi A.	Ferdian Arif
		Aminullah	Faisal Setyo	Erwan M.	Alif Kurnia
		Bayu Ichwan	Eka Krisna	Magligai M.	Reza P.
		Eko D.	Juhanto P.	Ferdian Arif	Benny W.
	DM	Lukman H.	Hafidh A.	Nanang S.	Ari W.
		Toufik	Pendik Tri S.	Herlambang	Rachmat A.
	M	Tendi Pandu	Ricki Abdul	Dani F.	Ego Pras
Aris Nur H.		Febrian Budi	Ikhyanto	Anggi Septya	
Juli, 2021	P	Wartimin	Rangga H.	Septyawan P.	Anggi Lumire
		Sahril Afwan	Faizal Setyo	Ardy K.	Rachmad A.
		Bagas P.	Ricki Abdul	Chalim	Eko D.
		Magligai M.	Alif Kurnia	Farid Catur	Ari W.
	R	Bayu Ichwan	Benny W.	Adiarsa S.	Nasrul Islam
	D	Aziz P.	Hardeka Dwi	Widiatmoko	Bayu S.
Ego Pras D.		Eko Bayu	Dani F.	Hafidh A.	
		Reva Dwi	Nanang S.	Tendi Pandu	Vatria Ari

		Erwan M.	Yovi A.	Aminullah	Yanuar Dani
		Lukman H.	Hari S.	Mulyono E.	Resa Budi P.
		Ikhwan F.	Toufik	Viqi Yudha	Nanda S.
		Hery Nur	Eka Krisna	Herlambang	Juhanto P.
	DM	Ilham Ashar	Reza P.	Afi Tamam	Sasmito H.
		Pendik Tri S.	Amanda O.	Achmad I.	Ferdian Arif
	M	Anggi Septya	Wartimin	Anggi Lumire	Rangga H.
		Aris Nur H.	Febrian Budi	Ikhyanto	Setyawan P.

Keterangan :

P = Patroli

R = *Rescue*

D = Derek

DM = *Driver Medis*

M = Medis

Menurut Wijono (2012: 130), kepuasan kerja karyawan merupakan sebuah aspek yang penting dalam pekerjaan, karena ketidakpuasan kerja pada karyawan menyebabkan berbagai masalah terhadap diri karyawan maupun organisasi tempat dia bekerja. Kepuasan merupakan suatu emosi seseorang atas suatu pekerjaan, lingkungan kerja, pengalaman kerja, maupun rekan kerja. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor yang membuat karyawan tetap menjalankan pekerjaannya. Di bawah ini merupakan tabel wawancara yang dilakukan kepada karyawan PT. Kopkar MMS terkait dengan kepuasan yang mereka dapatkan setelah pekerjaan mereka dirotasi.

Tabel 1.2 Data Wawancara Karyawan PT. Kopkar MMS tentang Kepuasan kerja karyawan

Pertanyaan: Apakah Anda sudah merasa puas kepada pekerjaan Anda setelah dilakukannya rotasi kerja karyawan? Dan apa kendala yang mempengaruhi pekerjaan Anda?		
1.	Erwan M.	Setelah jadwal rotasi kerja karyawan keluar saya merasa tidak puas karena saya <i>jobdesk</i> saya mengemudikan truck derek, yang mana waktu itu saya tidak ada pengalaman mengemudikan kendaraan besar. Butuh waktu bagi saya untuk menyesuaikan diri dengan <i>jobdesk</i> yang baru. Namun saya tetap harus beradaptasi hingga sekarang kemampuan saya berkembang.
2.	Ferdian Arif	Untuk saya pribadi cukup puas. Tidak ada kendala, namun beberapa teman saya terkadang merasa iri dengan pekerjaan temannya yang lain. Misalnya tim <i>rescue</i> , tim medis yang bertugas hanya saat ada kecelakaan di ruas jalan tol. Berbeda

		dengan tim patroli yang sepanjang hari berkeliling di jalan tol.
3.	Farid Catur	Tidak puas, seperti teman-teman yang lain kendala dalam pekerjaan setelah rotasi kerja menurut saya adalah pembagian <i>jobdesk</i> . Teman-teman saya juga banyak yang mengeluhkan pembagian <i>jobdesk</i> tersebut, karena beberapa dari mereka ada yang kurang mahir membawa kendaraan besar, contohnya derek. Bagi para senior mungkin hal tersebut sudah biasa, namun bagi karyawan baru hal itu cukup membuat mereka kuwalahan.
4.	Yanuar Dani	Cukup puas. Untuk kendala mungkin sama dengan teman-teman yang lain, apalagi saat bertugas di derek. Mereka yang sudah terbiasa mengendarai kendaraan kecil jadi lebih tertantang dengan kendaraan besar.
5.	Ardy Kurniawan	Cukup Puas. Kendala paling besar adalah adaptasi dengan <i>jobdesk</i> yang baru, dikarenakan kurangnya kemampuan atau <i>skill</i> yang dimiliki oleh rekan-rekan yang lain.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, sebagian besar karyawan cukup puas dengan adanya sistem rotasi kerja, namun beberapa dan hampir keseluruhan kendala yang karyawan alami adalah saat beradaptasi dengan pekerjaan yang baru, apalagi jika mereka yang sudah terbiasa mengendarai kendaraan kecil seperti mobil diharuskan mengendarai truck derek. Adanya iri hati dengan rekan kerja yang lain, dikarenakan sangat berbedanya beban kerja yang diterima, seperti contoh petugas medis yang hanya bekerja saat ada kecelakaan dan petugas patroli yang sepanjang hari bekerja menyusuri ruas jalan tol. Kesenjangan inilah yang membuat beberapa petugas patroli menjadi iri hati kepada petugas medis.

Rotasi kerja karyawan dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun diketahui pada tabel 1.2 di atas diketahui berbagai keluhan yang dirasakan oleh karyawan yang mengindikasikan adanya rasa ketidakpuasan dalam diri karyawan tersebut. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan dalam bekerja tidak akan mendapatkan rasa senang dalam psikologisnya sehingga menyebabkan kinerja karyawan menjadi tidak baik. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, maka karyawan akan bekerja lebih baik dan semangat di perusahaan tersebut. Dari pemaparan tersebut menyebabkan

kepuasan kerja dapat menjadi jembatan secara tidak langsung antara rotasi kerja dengan kinerja karyawan PT. Kopkar MMS. Penilaian kinerja karyawan dapat digunakan sebagai acuan untuk mengetahui seberapa baik tingkat kinerja karyawan, sebagai langkah awal peninjauan kinerja, setiap trisemester PT. Kopkar MMS melakukan evaluasi terhadap karyawan. Berikut merupakan data penilaian kinerja tahun 2020.

Tabel 1.3 Data Penilaian Kinerja Internal PT. Kopkar MMS Tahun 2020

<b>Trisemester</b>	<b>Kemampuan</b>	<b>Ketanggapan</b>	<b>Ketepatan</b>
Januari – Maret	74	78	76
April – Juni	78	74	74
Juli – September	72	72	72
Oktober – Desember	74	76	74

Sumber: PT. Kopkar MMS data tahun 2020.

Berdasarkan data di atas kinerja karyawan PT Kopkar MMS selama tahun 2020 dapat dikatakan kurang baik, hal ini mengindikasikan kinerja karyawan kurang maksimal, akibatnya PT Kopkar MMS mendapatkan keluhan dari pengguna jalan Tol JOMO. Berikut data keluhan pengguna jalan Tol JOMO di awal tahun 2021:

Tabel 1.4 Data Keluhan Pengguna Tol JOMO Bulan Maret – Mei 2021

<b>Bagian</b>	<b>Maret</b>	<b>April</b>	<b>Mei</b>
<i>Rescue</i>	42	48	56
Derek	32	34	37
Driver Medis	16	21	22
Patroli	19	20	21

Sumber : PT. Kopkar MMS, 2021

Berdasarkan tabel 1.4 didapatkan peningkatan pengaduan keluhan pengguna jalan Tol JOMO selama Bulan Maret sampai Bulan Mei 2021, ini menunjukkan kinerja karyawan PT. Kopkar MMS cenderung kurang baik, hal ini disebabkan oleh rotasi kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan yang kurang baik.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan sepuluh karyawan PT. Kopkar MMS, bahwasannya mereka merasa rotasi karyawan dilakukan secara sewenang-wenang oleh perusahaan tanpa melihat kemampuannya yang dimiliki oleh tiap-tiap karyawan, adapun contoh fenomena yang terjadi menurut PT. Kopkar MMS adalah adanya

karyawan yang tidak maksimal dalam bekerja karena tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu, ada pula yang terlambat datang jika ada pemberitahuan kecelakaan di jalan tol, kemudian kurang maksimalnya penanganan mobil yang mengalami gangguan di jalan tol. Rotasi karyawan umumnya digunakan oleh perusahaan atau organisasi sebagai bentuk penurunan kejenuhan kerja dan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang paling tepat (*right man in the right place*).

Dengan diberlakukannya rotasi kerja karyawan, timbullah dampak positif dan negatif terhadap karyawan PT. Kopkar MMS. Adapun dampak negatif dari rotasi kerja karyawan adalah terdapat karyawan yang merasa kurang senang dalam penempatan rotasi, dengan adanya dampak negatif tersebut mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja karyawan, sehingga dapat merugikan perusahaan karena situasi tersebut akan sangat mengganggu kelancaran tugas perusahaan.

Setelah dilakukannya rotasi kerja, karyawan yang pada awalnya berada dalam “zona nyaman” dalam suatu pekerjaan akan merasa kesulitan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru khususnya bagi karyawan yang mendapatkan divisi yang berbeda dengan pekerjaan sebelumnya, sehingga dengan permasalahan tersebut akan berdampak pada kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan sebuah proses pembangunan iklim manusia yang berkelanjutan dalam sebuah organisasi (Armstrong, 1988: 105). Karyawan dengan kepuasan yang tinggi selalu dikaitkan dengan keinginan positif yang diharapkan, dengan kata lain kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki (Rivai, 2015: 259).

PT. Kopkar MMS tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, melainkan juga karyawan yang memiliki kemauan untuk bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak memiliki kemauan untuk bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya. Oleh karena itu, pihak PT. Kopkar MMS perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik. Prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya, sebaliknya apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidakpuasan dalam diri karyawan.

Robbins (2016: 202) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang ketrampilannya. Untuk karyawan yang telah lama bekerja pada perusahaan, rotasi pekerjaan mungkin pernah mereka alami baik itu untuk sementara atau permanen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan bahwasannya karyawan ada yang merasa kurang puas atas jabatan atau posisi yang diberikan karena beban kerja yang berbeda. Fenomena yang sering terjadi di PT Kopkar MMS adalah saat adanya rotasi kerja karyawan banyak karyawan yang kembali beradaptasi dengan lingkungan kerja dan pekerjaan baru mereka, beberapa karyawan juga memiliki hubungan kurang baik dengan rekannya karena merasa iri atas posisi atau jabatan, kemudian adanya



perlakuan yang berbeda dari atasan kepada karyawan, hal ini membuat terciptanya rasa ketidakpuasan dalam diri karyawan tersebut. Dengan munculnya rasa tidak puas, maka dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang semakin mnurun pula. Semakin tinggi ketidakpuasan yang ditimbulkan dari rotasi kerja karyawan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kopkar MMS.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian denga judul : **“Pengaruh Rotasi kerja karyawan Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan kerja karyawan PT. Kopkar MMS”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang di atas maka penulis menjelaskan rumusan masalah sebagai berikut ;

1. Apakah rotasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kopkar MMS?
2. Apakah rotasi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kopkar MMS?
3. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kopkar MMS?
4. Apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh rotasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Kopkar MMS?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh rotasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

- b. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh rotasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- c. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan
- d. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja karyawan memediasi rotasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan mempunyai manfaat, yaitu:

- a. Manfaat Teoritis

- 1) Untuk menambah wawasan atau pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
- 2) Diharapkan dapat menerapkan teori yang diperoleh dalam pembuatan karya ilmiah yang berupa penelitian;
- 3) Sebagai salah satu referensi teoritis dalam pengembangan ilmu pengetahuan;

- b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi perusahaan diharapkan proposal ini dapat memberikan saran atau masukan kepada perusahaan guna mempertimbangkan kebijakan mengenai rotasi karyawan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Diharapkan dapat memperdalam lagi penelitian yang sudah dilakukan serta untuk memberikan informasi kaitannya rotasi pekerjaan terhadap yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan seperti yang terjadi di dalam organisasi.